

Modelo de negocio Centro de Integración Gold Club

Por:

Angie Tathiana Ortiz Ballesteros

Ingeniería Civil

Edgar Andrés Rubio Rodríguez

Especialización en Gerencia de Proyectos

Melissa Andrea Valencia Rodado

Especialización en Gerencia de Proyectos

Miguel Egduar Alferez Olmos

Especialización en Gerencia de Proyectos

Saul Ancizar Yaya Muñoz

Ingeniería de Telecomunicaciones

Asesor:

Oscar Alfonso Espinel Carmona



**Universidad Piloto De Colombia
Seminario de Liderazgo 4.0 y Transformación Digital
Bogotá D.C
2022**

Contenido

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Introducción..... | 7 |
| 2 | Objetivo | 8 |
| 2.1 | Objetivo general | 8 |
| 2.2 | Objetivos específicos..... | 8 |
| 3 | Segmentos de mercado | 9 |
| 3.1 | Mercado..... | 9 |
| 3.2 | Segmentos | 9 |
| 3.3 | Target | 9 |
| 3.4 | Descripción – Arquetipo | 9 |
| 3.5 | Cuantificación | 10 |
| 3.6 | Lo que valora el target..... | 11 |
| 4 | Propuesta de valor | 12 |
| 4.1 | Características y ventajas del servicio..... | 12 |
| 4.2 | Posicionamiento | 13 |
| 5 | Canales..... | 14 |
| 5.1 | Canales de comunicación | 14 |
| 5.2 | Canales de venta..... | 15 |
| 5.3 | Canales de distribución | 16 |

| | | |
|-------|-------------------------------|----|
| 6 | Relaciones con clientes..... | 17 |
| 6.1 | Marca..... | 17 |
| 6.1.1 | Marca como producto..... | 17 |
| 6.1.2 | Marca como organización | 18 |
| 6.1.3 | Marca como Persona | 19 |
| 6.1.4 | Marca como símbolo..... | 19 |
| 6.2 | Modelo de servicio | 20 |
| 6.2.1 | Promesa de servicio..... | 20 |
| 7 | Ingresos..... | 21 |
| 7.1 | Fuentes de ingresos | 21 |
| 7.1.1 | Modalidades de pago..... | 22 |
| 7.2 | Objetivo de precio | 22 |
| 8 | Recursos clave | 23 |
| 8.1 | Físicos..... | 23 |
| 8.2 | Intelectuales..... | 23 |
| 8.3 | Humanos..... | 23 |
| 8.4 | Económicos | 23 |
| 9 | Actividades clave..... | 24 |
| 10 | Aliados clave | 25 |
| 11 | Estructura de costos | 26 |

| | | |
|----|-------------------|----|
| 12 | Conclusiones..... | 27 |
| 13 | Referencias | 28 |

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Características y ventajas del servicio. | 12 |
| Tabla 2. Características y ventajas del servicio. | 21 |
| Tabla 3. Características y ventajas del servicio. | 26 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Target..... | 10 |
| Figura 2. Posicionamiento..... | 13 |
| Figura 3. Redes sociales..... | 14 |
| Figura 4. Eventos. | 14 |
| Figura 5. Volantes publicitarios. | 15 |
| Figura 6. Datafono. | 15 |
| Figura 7. Alianza de pago. | 16 |
| Figura 8. Alianza de pago. | 16 |
| Figura 9. <i>Gold Club.</i> | 20 |
| Figura 10. <i>Gold Club.</i> | 21 |

1 Introducción

Al llegar a la tercera edad, las personas se encuentran poco a poco con deterioro general de la salud, principalmente en la población que se vio en la necesidad de requerir algún tipo de trasplante. Razón por la cual surge la idea de los centros especializados para adultos mayores, cuya función es lograr aportar bienestar físico y disminuir afectaciones a la salud tanto mental como física de esta población. Según los datos del Instituto Nacional de Salud (INS), en Colombia, se registraron 944 trasplantes en el año anterior (2021), lo que significó un aumento de 18% si se compara con la cifra de 2020, luego de que las cifras de trasplantes cayeran por la pandemia (Secretaría Distrital de Salud. Observatorio de Salud de Bogotá-SaluData, 2022).

La tasa de trasplantes en Bogotá disminuyó en un 44 % en el año 2020 con respecto al año inmediatamente anterior, ya que la pandemia afectó los procesos de la red, en 2021 se observa una recuperación de la tasa llegando a 44,8 trasplantes por millón de habitantes. (Secretaría Distrital de Salud. Observatorio de Salud de Bogotá-SaluData, 2022, s.p.).

La situación anteriormente mencionada, impulsa a crear un centro de integración enfocado y especializado en las actividades físicas para el adulto mayor de 60 años pensionado de la ciudad de Bogotá que sean pacientes trasplantados. De este modo, se dará a conocer a través de investigaciones y testeos un modelo de negocio que ofrecerá a los pacientes adultos mayores de 60 años en condiciones de trasplantados, un espacio para divertirse, realizar actividad física y socializar con otros pacientes y personas que además de asistirlos en las diferentes actividades, serán personal especializado y calificado para el buen trato que esta población necesita.

2 Objetivo

2.1 Objetivo general

Presentar el modelo de negocio centro de integración Gold Club para el adulto mayor de 60 años de la ciudad de Bogotá y trasplantado que cuentan con características similares y comunes entre sí, utilizando el modelo CANVAS.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar la segmentación del mercado, propuesta de valor y canales de distribución del modelo de negocio.
- Determinar recursos humanos, económicos y físicos para el proyecto.
- Definir la fuente de ingresos para la puesta en marcha del centro de integración.
- Diseñar la marca representativa del centro de integración.

3 Segmentos de mercado

3.1 Mercado

Personas mayores de 60 años de edad que tengan ganas de mejorar su calidad de vida, condición física y ampliar su círculo social.

3.2 Segmentos

El grupo de cliente a los que estaría enfocado Gold Club son:

- Personas pensionadas
- Personas que vivan en Bogotá

3.3 Target

Gold Club estará disponible para personas mayores de 60 de años, pensionadas, residentes de Bogotá y que hayan sido sometidos a algún tipo de trasplante de órganos.

Dirigido a personas de estrato socioeconómico superior a 3, que cuenten con la capacidad económica que le permita solventar los gastos que demanda hacer parte del Club.

3.4 Descripción – Arquetipo

El modelo de persona que representa el Target se ve referenciado por tener un estilo de vida saludable, el conocer gente con sus mismos gustos y por el paso del mismo procedimiento como lo es un trasplante, personas pensionadas que puedan hacer un aporte mensual a este tipo locación, bien sea por salud o por diversión.

Figura 1. Target.



3.5 Cuantificación

Personas pensionadas mayores de 60 años de edad trasplantadas en Bogotá será el target a trabajar, según FONCEP “Fondo de prestaciones económicas, cesantías y pensiones” a corte de mayo 2021 hay 10.673 personas pensionadas por EPS en la ciudad (Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones (FONCEP), 2022), y de esta población hay 1.665 personas trasplantadas de diferentes especialidades como: riñón, hígado, pulmón, corazón, combinado (riñón - hígado) y tejido corneal, de acuerdo a los datos aportados por Salud Data (secretaria de Salud de Bogotá) a corte del año 2021 (Secretaría Distrital de Salud. Observatorio de Salud de Bogotá-SaluData, 2022).

3.6 Lo que valora el target

Tomando en cuenta la información anteriormente mostrada y basados en experiencias cercanas de familiares, amigos y conocidos podemos definir cuáles son los puntos más relevantes en el centro de integración Gold Club:

- Lugar atractivo y agradable
- Calidez humana
- Calidad de servicio
- Facilidad de acceso al transporte puerta a puerta

4 Propuesta de valor

Gold Club es un centro de integración para el adulto mayor de 60 años y pensionado de la ciudad de Bogotá, ofrecemos felicidad por conexión y propósito. Dado que son usuarios que comparten unas características y/o condiciones médicas similares; se conectan al buscar sentirse bien desde el punto de vista físico y mental a través de la variedad de actividades que se encuentran en el centro de integración.

4.1 Características y ventajas del servicio

Tabla 1. *Características y ventajas del servicio.*

| Características | Ventajas |
|---|--|
| Actividades recreacionales y rutinas físicas individuales y grupales dirigidas a las necesidades de los usuarios. | Tener variedad de actividades las cuales estarán dirigidas por personal altamente calificado en el cuidado del adulto mayor. |
| Grandes zonas verdes. | Gran espacio libre que permiten sentirse rodeadas de la naturaleza para el disfrute y desarrollo de las actividades recreativas. |
| Servicio de transporte puerta a puerta. | Facilidad en su movilidad, seguridad y comodidad para el desplazamiento al club. |
| Interacción y socialización con otras personas | Conocer más gente su misma edad y compartir gustos comunes y el paso del mismo procedimiento de un trasplante. |

| | |
|---|--|
| Personal operativo en condición de discapacidad, capacitado en cargos como gestor de cobros y servicio de call center | Genera un trato cálido, amoroso y a su vez se convierte en una motivación para los usuarios. |
|---|--|

4.2 Posicionamiento

En la actualidad hay diversos lugares enfocados al adulto mayor, pero ninguno especializado o enfocado en pacientes trasplantados; por lo tanto, el Gold Club busca incursionar en este segmento de mercado, brindando calidad, buen servicio y bienestar para los adultos mayores de 60 años de Bogotá.

Figura 2. Posicionamiento.

| Target | | | | | | |
|---------------------------------------|--|--------------|--------------|------------------------|-------------|----------|
| Gold Club | | Competidor 1 | Competidor 2 | Competidor 3 | Evaluese Ud | |
| Aspectos más valorados por el cliente | | Compensar | Anpiss BTA | Club Hogar día Mi Casa | Gold Club | Promedio |
| 1 | MODALIDAD DE PAGO | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,25 |
| 2 | INSTALACIONES | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 3 | SERVICIOS PARA PASIENTES TRANPLANTADOS | 2 | 2 | 2 | 4 | 2,5 |
| 4 | RECURSO HUMANO ESPECIALIZADO | 3 | 2 | 2 | 4 | 2,75 |
| 5 | SERVICIO DE TRASPORTE PUERTA A PUERTA | 2 | 2 | 2 | 4 | 2,5 |

| Calificación | Qué hacemos mejor | Qué hacemos igual | Qué hacemos peor |
|--------------|---------------------------------------|-------------------|------------------|
| 1 - Pésimo | RECURSO HUMANO ESPECIALIZADO | | |
| 2- Mal | SERVICIO DE TRASPORTE PUERTA A PUERTA | | |
| 3- Bien | | | |
| 4- Excelente | | | |

5 Canales

5.1 Canales de comunicación

Gold Club realizará posicionamiento de marca a través de los siguientes canales de comunicación:

Página Web: Se tendrá un propio sitio web con dominio, donde se conocerá más de la historia, misión, visión de Gold club, fotos del sitio, principales eventos, blogs promocionales.

Redes sociales: Por medio de pauta paga se hará publicidad de los servicios ofrecidos en Facebook donde se promocionará nuestra propia página y los contenidos que compartimos. Participación activa en Twitter en temas de salud, trasplantes y adultos mayores. Adicionalmente en redes más visuales como Instagram se realizarán Reels promocionando el club.

Figura 3. *Redes sociales.*



Nota. Tomado de Google Imágenes (2022).

Eventos: Participación en ferias de salud y publicidad directa en los eventos del día internacional del trasplantado y día internacional del adulto mayor.

Figura 4. *Eventos.*



Nota. Tomado de Google Imágenes (2022).

Volantes publicitarios: En hospitales y organizaciones enfocadas en personas de la tercera edad y trasplantes, hace conocer el servicio ofrecido mediante alianzas estratégicas.

Figura 5. *Volantes publicitarios.*



Nota. Tomado de Google Imágenes (2022).

Publicidad en revistas: Se realizará promoción del centro de integración Gold Club en revistas especializadas en el sector salud.

Pauta radial: Para las fechas internacionales del adulto mayor y día mundial del paciente trasplantado se realizará cuñas radiales que dé a conocer nuestro servicio especializado.

5.2 Canales de venta

- Se tendrá venta directa del servicio en las instalaciones de Gold Club para pagos en efectivo y datáfono.

Figura 6. *Datáfono.*



Nota. Tomado de Google Imágenes (2022).

- Alianza de pago con Bancolombia, Efecty, Baloto:

Figura 7. Alianza de pago.



Nota. Tomado de Google Imágenes (2022).

- Se tendrá disponibilidad para pagos virtuales a través de transferencia bancaria por medio de la página web del club y se tendrá una pasarela de pago para que el usuario final o la persona que adquiere el servicio pueda realizar de forma rápida y segura sus pagos.

Figura 8. Alianza de pago.



Nota. Tomado de Google Imágenes (2022).

5.3 Canales de distribución

El canal de distribución es directo, en la ciudad de Bogotá D.C. Gold Club está ubicado en la calle 202 # 50 A - 75. Allí se encuentra un espacio campestre de 5 hectáreas para la integración de los pacientes trasplantados de la tercera edad.

6 Relaciones con clientes

A continuación, se desarrolla la relación con los clientes.

6.1 Marca

La marca le permite al cliente identificar el servicio y diferenciarlo de la oferta de los mismos de acuerdo a su necesidad, por lo cual en las siguientes líneas se desarrollará la marca de modelo de negocio Gold Club.

6.1.1 Marca como producto

6.1.1.1 Alcance

Espacio de integración para personas mayores de 60 años pensionados con algún tipo de trasplante.

6.1.1.2 Atributo

Los atributos diferenciadores que pretende transmitir la marca, corresponden a ofrecer un servicio donde los usuarios trasplantados mayores de 60 años de Bogotá tengan un espacio de integración confiable y de calidad, ajustado a los requerimientos de cada visitante, como son:

- Soporte profesional
- Amplios espacios de socialización
- Instalaciones diseñadas a su necesidad
- Servicio de transporte puerta a puerta.

6.1.1.3 Valor / Calidad

El plus de la marca se concentra en la especialidad de trato humano hacia usuarios con algún tipo de trasplante, esto permite configurar un espacio óptimo, seguro, confiable y de antemano permite a sus usuarios sentirse plácidos en las actividades de integración que desarrollen. El centro de Integración Gold Club, está dirigido a personas con poder adquisitivo que buscan recibir un servicio de alta calidad.

6.1.1.4 Ocasión de uso

Nuestra marca se especializa en el trato de pacientes trasplantados como terapia para el desarrollo de sus actividades de integración.

6.1.1.5 Asociación con usuarios

La asociación con los usuarios está relacionada directamente con la prestación de los servicios hacia adultos mayores de 60 años de Bogotá que han sido trasplantados.

6.1.1.6 Vinculo al País de origen o región

Siendo Gold Club un servicio único en Colombia, no se tiene vinculación con otra entidad.

6.1.2 Marca como organización

6.1.2.1 Atributos organizativos

Como organización, frente a la oferta de otros servicios con similitud al nuestro, tendrá como políticas dentro del funcionamiento del Gold Club contar con:

- Personal operativo en condición de discapacidad
- Personal administrativo que haya sido sometido a trasplante

- Ser un club amigable con el medio ambiente (utilización de material reciclado y biodegradable, políticas de reducción de emisiones de dióxido de carbono, compostaje)
- Hacer uso eficiente de las aguas lluvias para el funcionamiento del club.

6.1.2.2 Local vs Global

El rol de nuestra marca se desarrolla a nivel local teniendo como foco la ciudad de Bogotá D.C, Colombia, contando con amplios espacios campestres donde se puede apreciar y disfrutar los paisajes que brinda la sabana de Bogotá D.C.

6.1.3 Marca como Persona

6.1.3.1 Personalidad

Gold Club tiene como personalidad un usuario adulto mayor, pensionado, que cuente con apoyo emocional por parte de su familia, amable, social, motivada por conocer nuevas amistades, que busca siempre como prioridad la vitalidad, salud mental y física, estar en contacto con la naturaleza prevaleciendo el cuidado del medio ambiente y que comparta gustos por las actividades físicas.

6.1.4 Marca como símbolo

Teniendo en cuenta lo que dice la teoría del color dorado, el logo se centra en expresar prosperidad, bienestar y abundancia. La marca con este símbolo busca ser reconocida como un club exclusivo en su especialidad. Busca ser identificado como un club que brinde tranquilidad, en contacto con la naturaleza; por eso dentro de su logo se incluye un Roble, que significa fortaleza, resistencia, justicia y rectitud moral que se tiene al llegar a la edad adulta. También resalta un trato cálido, profesional y ético de nuestro recurso humano.

6.1.4.1 Imaginería visual

Figura 9. *Gold Club.*



6.2 Modelo de servicio

6.2.1 Promesa de servicio

Gold club como centro para el entretenimiento y disfrute de personas mayores de 60 años trasplantados, estamos comprometidos a la prestación de servicios integrales de recreación encaminados a realizar actividad física con altos estándares de calidad e innovación con el fin de crear satisfacción, tranquilidad y confianza a la comunidad miembro de nuestro club.

Reconocemos a los usuarios como nuestra razón de ser, dirigiendo nuestra atención al total cumplimiento de expectativas y necesidades de nuestros usuarios y sus familias, permitiendo que su estancia en el club sea agradable y satisfactoria, a través de personal dispuesto a atenderlos con amabilidad y respeto, haciendo uso de los espacios destinados al cumplimiento de nuestra misión. Nuestros colaboradores y personal calificado, proporcionan humanidad y dignidad en el trato hacia nuestros usuarios con la convicción de aportar gratificadamente bienestar en su vida cotidiana.

7 Ingresos

7.1 Fuentes de ingresos

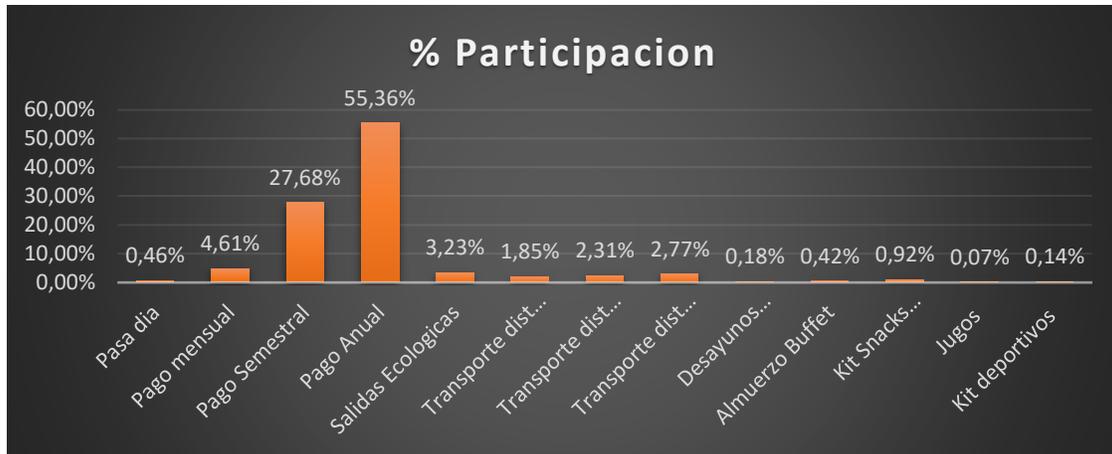
Al realizar el costeo del centro de integración Gold Club, se pueden establecer las siguientes fuentes de ingresos:

Tabla 2. *Características y ventajas del servicio.*

| Ingresos | |
|--------------------------------|-----------------------|
| Plan | Precio cliente |
| Pasadía | \$ 50,000.00 |
| Pago mensual | \$ 500,000.00 |
| Pago semestral | \$ 3,000,000.00 |
| Pago anual | \$ 6,000,000.00 |
| Salidas | \$ 350,000.00 |
| Transporte distancia cerca mes | \$ 200,000.00 |
| Transporte distancia media mes | \$ 250,000.00 |
| Transporte distancia lejos mes | \$ 300,000.00 |
| Otros Servicios | Precio cliente |
| Desayunos saludables | \$ 20,000.00 |
| Almuerzo buffet | \$ 45,000.00 |
| Kit snacks saludables | \$ 100,000.00 |
| Jugos -bebidas | \$ 8,000.00 |
| Kits deportivos | \$ 15,000.00 |

Al analizar la tabla anterior se determina la concentración de los ingresos en el siguiente gráfico:

Figura 10. *Gold Club.*



7.1.1 Modalidades de pago.

Las modalidades de pago del club son:

- Pasadía: El club permite el pago por días, según demanda del usuario.
- Mensualidad: Se permite pagar una membresía mensual.
- Semestre: Permite el pago de una membresía anticipado de seis meses con un descuento del 10% sobre el valor total semestral.
- Anualidad Gold: Permite el pago de una membresía anual con un descuento del 25%.

7.2 Objetivo de precio

El objetivo del precio fijado para recibir ingresos busca en una primera fase la recuperación de la inversión (ROI) y como segunda fase maximizar la rentabilidad del negocio.

8 Recursos clave

8.1 Físicos

Nuestros recursos físicos sería el terreno, los costos de la construcción de la edificación, la adecuación de las zonas verdes de acuerdo a las prestaciones que estamos ofreciendo y las camionetas (rutas) para realizar el servicio puerta a puerta de nuestros clientes para su mejor seguridad.

8.2 Intelectuales

Los recursos intelectuales en primera instancia es nuestra marca que es nuestra identificación hacia los clientes, también manejamos base de datos de los clientes que debe de ser privada y no se debe de divulgar hacia terceros.

8.3 Humanos

Los recursos humanos es todo nuestro personal, administrativo, conductores, celadores, enfermeras, doctores, aseadoras, etc.

8.4 Económicos

Los recursos económicos serán nuestras líneas directas de crédito, débito y los pagos en efectivo de las personas inscritas en nuestro centro de integración.

9 Actividades clave

En el centro de integración Gold Club las actividades que se realizarán serán dirigidas especialmente a usuarios mayores de 60 años de Bogotá que se hayan sometido a una cirugía de trasplante. Las actividades que se encontrarán son: natación asistida, yoga, clases de baile, taichí, caminata ecológica, gimnasia y aeróbicos, serán orientadas por profesionales y acompañadas por un miembro de la salud, sabiendo que para el Club lo más importante es el bienestar, la seguridad y la tranquilidad de sus usuarios. Como valor agregado ofrecemos el servicio de transporte especial puerta a puerta para mayor comodidad y seguridad de los usuarios.

10 Aliados clave

Los socios clave en el modelo Canvas son los aliados que ayudarán a alcanzar los objetivos y que la empresa tenga éxito. El bloque de socios clave modelo Canvas permite detectar a las personas, organizaciones y empresas que estén relacionadas con las actividades del negocio (Zambrano, s.f.). Para nuestro modelo de negocio se han identificado los siguientes socios claves para el centro de integración Gold Club:

- Hospitales y Clínicas
- Alcaldía mayor de Bogotá D.C
- ONG
- Empresas de servicio de transporte dentro de la ciudad
- Geriátricos
- Fondos de Pensiones
- EPS

11 Estructura de costos

El centro de integración Gold Club, tiene como principales costos para su puesta en marcha los siguientes:

Tabla 3. *Características y ventajas del servicio.*

| Descripción | Und | Cantidad | V. Unitario | V. Total |
|---|------------|-----------------|--------------------|-------------------------|
| Alquiler de finca campestre de 5Ha con área construida mayor a 6000m2 | Mes | 1 | \$ 150,000,000 | \$ 150,000,000 |
| Adecuación finca según Requerimientos de GOLD CLUB | Ha | 5 | \$ 200,500,000 | \$ 1,000,000,000 |
| Costos de Mantenimiento | Mes | 1 | \$ 15,000,000 | \$ 15,000,000 |
| Costos de Personal | Mes | 1 | \$ 62,000,000 | \$ 62,000,000 |
| Costos Administrativos | Mes | 1 | \$ 30,000,000 | \$ 30,000,000 |
| Camioneta | Und | 2 | \$ 250,300,000 | \$ 500,600,000 |
| Mobiliario | Glb | 1 | \$ 200,000,000 | \$ 200,000,000 |
| Servicios Públicos | Mes | 1 | \$ 10,000,000 | \$ 10,000,000 |
| Publicidad | GLB | 1 | \$ 50,000,000 | \$ 50,000,000 |
| Pólizas | GLB | 1 | \$ 20,000,000 | \$ 20,000,000 |
| Contrato servicio de Transporte Especial | Mes | 1 | \$ 10,000,000 | \$ 10,000,000 |
| | | | | \$ 2,047,600,000 |

Según el cuadro anterior se estima un total de \$ 2,047,600,000 para la puesta en funcionamiento.

12 Conclusiones

- Con el modelo Canvas se logró identificar el target objetivo, siendo las personas pensionadas y trasplantadas de la ciudad de Bogotá que cuenten con los recursos suficientes para pertenecer al centro de integración Gold Club y disfrutar de las diferentes actividades a ofrecer.
- Las personas adultas mayores trasplantados no han tenido un lugar donde puedan compartir sus experiencias del antes, el durante y el después de la cirugía, con el centro de integración Gold Club se atenderán estas necesidades que no han tenido gran relevancia en tiempos anteriores.
- El centro de integración Gold Club ofrecerá a la población mayor de 60 años de la ciudad de Bogotá que presente algún tipo de trasplante de órganos, actividades como: natación asistida, yoga, clases de baile, taichí, caminata ecológica, gimnasia y aeróbicos.
- El Centro de Integración Gold Club, tendrá como estrategia definir alianzas con entidades públicas o privadas afines con la prestación de servicios hacia el adulto mayor en condición de trasplantado, para garantizar captación de usuarios.

13 Referencias

Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones (FONCEP). (2022). *Transparencia:*

7. *Datos abiertos*. <https://www.foncep.gov.co/transparencia/datos-abiertos>

Secretaría Distrital de Salud. Observatorio de Salud de Bogotá-SaluData. (2022). Donantes.

<https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/enfermedades-cronicas/donacion-de-organos/#:~:text=La%20tasa%20de%20trasplantes%20en,trasplantes%20por%20mill%C3%B3n%20de%20habitantes.->).

Zambrano, C. (s.f.). *Socios clave*. <https://modelocanvas.net/socios-clave/>)